

محافظة القاهرة

مديرية التنظيم والإدارة

إدارة دراسات وبحوث التنمية والإدارة

الحوكمة

تقديم



الحوكمة Good governance تعنى الإدارة الجيدة أو الحكم الرشيد ،كما تعنى الشفافية والمشاركة والديمقراطية والمساءلة وحكم القانون .

ولما كانت الإدارة الحكومية تعدٌ مركز التفكير واتخاذ القرار فى البناء الإدارى للدولة ، ومن ثم فإن مدى تطورها وتقدمها يعبر عن مدى تطور الدولة وقدرتها على مواجهة التغيرات ، فوجود إدارة حكومية قوية تتسم بالكفاءة والفعالية يكفل للدولة حسن تحمل مسئوليات الحاضر ومواجهة تحديات المستقبل.

وحتى تتغلب الإدارة الحكومية على التحديات الداخلية والخارجية وتتمكن من تحقيق مستوى أفضل للخدمات التى تقدمها ؛ عليها الالتزام بمنهج الحوكمة كنتيجة طبيعية لمواجهة التحديات العالمية والإقليمية المتمثلة فى العولمة ، حيث حرية التجارة والأسواق المفتوحة وسرعة انتشار المعلومات والتنافسية وتشجيع الإستثمارات الخارجية والداخلية ، ولمعالجة مشكلات الفقر والبطالة والأمن ، وكذلك لضرورة تكامل أدوار الإدارة الحكومية والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدنى لإعادة رسم دور كل منها ليتسنى تحقيق التنمية المجتمعية والفاعلية والاستجابة للمواطنين وطموحاتهم وفق ما ترتكز عليه الحوكمة من مميزات تعكس الشفافية والمساءلة والتشارك فى حمل المسئولية ، والمشاركة فى رسم السياسات ، وتعزيز دولة القانون ، واللامركزية ، لتقريب صنع القرار من المواطنين.

وقد طبقت الحوكمة فى مجال الشركات حيث تم وضع قاموس واسع للسلوك الحسن بين المساهمين ومجالس الإدارة وسلوكها المالى بهدف الوصول إلى أفضل ممارسة للسلطة فى الشركات وتوفير الضمانات التى تكفل الحد من الفساد المالى والإدارى الذى يؤدى إلى إعاقة التنمية كما تؤثر سلبا على مناخ الاستثمار

وللمحافظة وطيد الأمل فى الإفادة من هذا الكتيب ليتم ترسيخ أسس الإدارة الجيدة بين إداراتها ومديرياتها وهيئاتها ليتحقق لها ولمصرنا العزيزة التقدم والنماء والتنمية .

محافظ القاهرة

(عبد العظيم وزير)

المقدمة

تزايد الحديث عن الحوكمة فى الآونة الأخيرة بصورة كبيرة ، حيث يرتبط مفهومها بالدرجة الأولى بقواعدد الإفصاح والشفافية والإدارة الرشيدة .

إن التحديات الحديثة تفرض على الدول المختلفة ـ وبشكل خاص الدول النامية ـ أن تأخذ بتوجهات مختلفة حول كيفية إدارة حكوماتها ، لذا أصبح إلتزام الدول النامية بمنهج الحوكمة أمرا فى غاية الأهمية .

لقد أصبح تطبيق قواعد الحوكمة إتجاهاً دولياً ، ومصر ليست بمعزل عن العالم ، لذا كان عليها أن تسرع بتطبيق قواعد الحوكمة حيث أن تقييم الدولة كدولة لابد أن يشمل مستوى الإستقرار السياسى والإقتصادى والذى يتحدد بالشوط الذى قطعته تطبيقاً للحوكمة .

إن الأخذ بمفهوم الحوكمة أمرا فى غاية الأهمية لبقاء ونجاح الإدارة الحكومية ، وذلك لمواكبة التطورات والتحولات العالمية والإقليمية والمحلية فى سبيل خدمة مصلحة المواطنين ورفع مستوى معيشتهم وتحقيق الرفاهية والعدالة والإستقرار ، إضافة إلى تعزيز روح الديمقراطية والمساواة .

وإستمرارا لدور مديرية التنظيم والإدارة فى عرض أحدث الأساليب الإدارية ، لإطلاع العاملين عليها ، وتنمية الوعى الإدارى لديهم مواكبة لهذا الأسلوب المتطور .

فقد قامت "إدارة دراسات وبحوث التنمية الإدارية "بالمديرية بإعداد كتيب عن "الحوكمة "

وقد تناول هذا الكتيب :

نظرة تاريخية .
فكرة الحوكمة .
مفهوم الحوكمة .
سمات وخصائص الحوكمة.
أطراف الحوكمة .
مكونات الحوكمة .
أهداف الحوكمة الجيدة .
الحوكمة اللامركزية .
الحوكمة فى المجتمع العربى .
المتطلبات الأساسية لتطبيق الحوكمة الجيدة فى المجتمع العربى
الحوكمة فى القطاع العام والشركات.

مدير
مديرية التنظيم والإدارة

((مهىّ محمد رشاد))

نظرة تاريخية

إن كلمة الحوكمة **Governance** فكرة واصطلاحا شاع استخدامها بشكل واسع مع بداية عقد التسعينات من قبل المنظمات الدولية .

وقد بدأ استخدامها كمنهج لتحقيق التنمية المجتمعية فى الدول النامية ؛ نتيجة لقصور الإدارات الحكومية (القطاع الحكومى) عن تحقيق ذلك بالفاعلية والكفاية اللازمتين .

وقد أصبحت فكرة الحوكمة فى العقود الثلاثة الأخيرة من القرن الماضى على قدر كبير من الأهمية للدول ، سواء المتقدمة منها، أوالنامية على حد سواء. بهدف تحقيق طموحات المواطنين بتوفير التنمية الشاملة واستمرارها .

وتزداد هذه الأهمية نتيجة للتحديات العالمية والإقليمية من جانب ، والتحديات المحلية من الجانب الآخر . وتتمثل الأولى فى (العولمة ، التجارة العالمية الحرة ، الأسواق التجارية المفتوحة، سرعة انتشار المعلومات، التهديدات الأمنية) أما التحديات المحلية فتتمثل فى (التنافسية ، تشجيع

---

* الحكمانية **Governance** قضايا وتطبيقات. تأليف الدكتور / زهير عبد الكريم الكايد . المنظمة العربية للتنمية الإدارية - عمان ، ٢٠٠٣

الاستثمارات الخارجية والداخلية ،الفقر ، البطالة ، الأمن).كل هذه التحديات تحتم على الدول كافة والنامية على وجه الخصوص ، الالتزام بمنهج الحوكمة الجيدة **Good Governance**

فكرة الحوكمة

إن تميّز فكرة الحوكمة **Governance** واستقلالها عن فكرة الحكومة **Government** يبدأ عندما تتصف هذه الحكومة بأنها مؤسسة تميل إلى الإنعزال عن المواطنين وتبدو أكثر التصاقا وتقيدا بالعمليات الإدارية.

لقد ساهم اتساع حجم المجتمعات من عزلة الحكومة عن المواطنين ، مما دعا إلى ضرورة وجود ممثلين لهؤلاء المواطنين- يتولون مهمة تمثيلهم ونقل وجهة نظرهم - فى رسم السياسات التى تهم المجتمع والمواطن ، وعملية التمثيل- رغم أهميتها كآلية ديمقراطية – لن ترق إلى مستوى التمثيل الفعلى للمواطن نفسه ،فقد تتضمن عملية التمثيل هذه من سلبيات أو قصور ما يعوق عملها .

لذلك كان من الضرورى أن يأتى دور الحوكمة ؛ ليعكس كيف تتفاعل الحكومة مع المؤسسات الإجتماعية الأخرى ؟ وكيف ترتبط تلك الأطراف بالمواطنين ؟ وكيف يتم إتخاذ القرار فى عالم يزداد تعقيدا يوما بعد يوم .

---

* الحكمانية **Governance** قضايا وتطبيقات. تأليف الدكتور / زهير عبد الكريم الكايد . المنظمة العربية للتنمية الإدارية عمان ،٢٠٠٣

ولفهم فكرة الحوكمة من الضرورى أن نعرف بأن الإهتمام والعناية بالأمور العامة **(Public Issues)** ليس حكراً على الحكومة ، فهناك عناصر **(Factors)** أخرى تشمل :

- الصحافة
- المؤسسات المدنية .
- المؤسسات العسكرية والدينية .
- مؤسسات رجال الأعمال الربحية (غير التطوعية).

هذه المؤسسات لا يقتصر دورها فى الاهتمام والمتابعة عن بعد ؛ بل تأخذ دورا فى طرح الأمور العامة .

إن تكامل أدوار كلً من (الإدارة الحكومية) من جانب و (القطاع الخاص) و (مؤسسات المجتمع المدنى) من جانب آخر نتيجة التزام الدول النامية بمنهجية الحوكمة أمر فى غاية الأهمية ويتحقق ذلك من خلال المشاركة والتشاور لإعادة رسم دور لكل منها بهدف تحقيق التنمية والاستجابة لطموحات المواطنين وفق ما تركز عليه الحوكمة الجيدة من مميزات تعكس

- الشفافية - المساءلة - المشاركة

فى تحمل المسئولية والمشاورة فى رسم السياسات وتعزيز دولة القانون واللامركزية لتيسير مشاركة المواطنين فى صنع القرار.

مفهوم الحوكمة

عرّف البنك الدولى (International Bank) الحوكمة (١) بأنها : "الحالة التى من خلالها يتم إدارة الموارد الإقتصادية والإجتماعية بهدف التنمية " .

أما البرنامج الانمائى للأمم المتحدة (UNDP) فيرى أن الحوكمة (٢) هى : " ممارسة السلطة الإقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شئون الدولة على كافة المستويات " .

وتتضمن الآليات والعمليات والمؤسسات التى يتمكن المواطنون من خلالها التعبير عن مصالحهم وممارسة حقوقهم وأداء واجباتهم والتفاوض حول خلافاتهم "

كما قدم البرنامج الإنمائى للأمم المتحدة مفهوما آخر ربط فيه بين مفهوم الحوكمة والتنمية المستمرة تم فيه التركيز على الفاعلين الثلاثة فى

---

(١) الموقع الإلكترونى للمنظمة العربية للتنمية الإدارية – جامعة الدول العربية

(٢) الحكمانية Governanceقضايا وتطبيقات. تأليف الدكتور / زهير عبد الكريم الكايد . المنظمة العربية للتنمية الإدارية ٢٠٠٣

مجال الحوكمة وهم :

- الحكومة - القطاع الخاص - المجتمع المدنى

وذلك لتأكيد التفاعل بينهم وتحقيق الحكم الجيد .

فالدولة (الحكومة) تخلق البيئة السياسية والقانونية الملائمة ، والقطاع الخاص يولد الوظائف والدخل ، أما المجتمع المدنى فييسر التفاعل السياسى والإجتماعى بتعبئة المجموعات المشاركة فى الأنشطة الإقتصادية والإجتماعية والسياسية).

كما تعرّف الحوكمة(٣) بأنها :" قدرة الحكومة على عملية الإدارة العامة بكفاءة وفاعلية ، بحيث تكون خاضعة للمساءلة وقابلة لمشاركة المواطنين ، ومدعومه من النظام الديمقراطى للحكومة ".

(التفاعل والاندماج فى العمل مع مزيد من المشاركة والحرية والمشاركة فى تحمل المسئولية ، وإعطاء مزيد من الحرية للصحافة والإعلام ، وإدماج ودعم القطاع الخاص وتخفيف القيود على المجتمع المدنى).. تلك هى المكونات الأساسية الجيدة للحوكمة .

(٣) تحديات التغيير والأدوار الجديدة للإدارة الحكومية – مادة علمية من مركز إعداد القادة للقطاع الحكومى .

سمات وخصائص الحوكمة

المشاركة : *Participation*

المشاركة تعنى :أخذ جزء من الأمر والمساهمة بالبحث فيه وعلى المهتمين بقضايا الحوكمة أن يدركوا أن المشاركة الفعالة فى القضايا المطروحة، تتم عندما يكون لدى أفراد المجموعة الفرصة الكافية لطرح الأسئلة على أجندة العمل والنقاش حولها، وأن يعبروا بشكل واضح عن اختياراتهم من المخرجات النهائية أثناء عملية إتخاذ القرار .

قواعد القانون:*Rule of Low*

الحوكمة تعنى : عدالة وشرعية ، تتميز بقوة ونزاهة وتعمل على حماية حقوق الإنسان ، أى : (نظام قضائى مستقل يتسم بالقوة والنزاهة).

الشفافية : *Transparency*

تتمثل الشفافية فى اتخاذ القرارات ووضعها موضع التنفيذ داخل إطار القواعد الشرعية ، وتعنى أن المعلومات متاحة بسهولة ومباشرة لهؤلاء الذين يتأثرون بتلك القرارات والإلتزامات ، وتعنى أيضا أن

---

* تحديات التغيير والأدوار الجديدة للإدارة الحكومية – مرجع سابق

المعلومات معروضة ومجهزة وأن هذا العرض والتجهيز متاح فى أشكال سهلة ومفهومة

الاتفاق الجماعى : *Consensus Oriented*

هناك العديد من الفاعلين والعديد من وجهات النظر داخل المجتمع ، والحوكمة تعمل على إيجاد تسوية للمصالح المختلفة داخل المجتمع للوصول إلى الاتفاق الجماعى .

العدالة والشمو ل *Equity and inclucTiveness*

أن يشعر جميع الافراد فى المجتمع بأنهم أعضاء فاعليين وغير معزولين عن الاتجاة السائد فى المجتمع وأن لديهم الفرصة للتاثير

الفاعلية والكفاءة: *Effectiveness and Efficiency*

الحوكمة تعنى العمليات التى تؤدى إلى النتائج التى تحقق احتياجات المجتمع ، وعن طريق الاستخدام الأمثل للموارد وعلى أساس المتاح منها ، كما تعنى أيضا الاستخدام المستمر للموارد الطبيعية وحماية البيئة.

المساءلة : *Accountalility*

المساءلة ليست فقط بالنسبة للمنظمات الحكومية ، ولكن أيضا للقطاع الخاص والمجتمع المدنى .

فالمنظمات يجب أن تكون مسئولة أمام هؤلاء الذين يتأثرون بقراراتها وأعمالها ولا يمكن تصور أن تكون ملزمة بدون الشفافية وقواعد القانون .

الحوكمة

المساءلة

الشفافية

العدالة والشمول

المشاركة

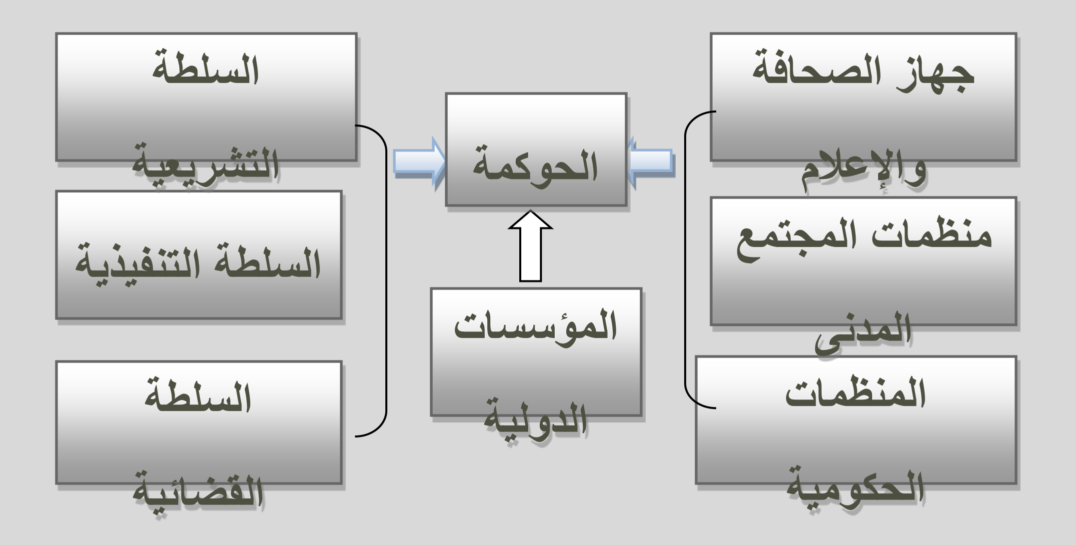
الكفاءة والفاعلية

إتباع قواعد القانون

الإتفاق الجماعي

((شكل ١))

<u>* أطراف الحوكمة</u>



وهى أطراف تعمل من أجل توسيع دورها ونطاقها العام ، وزيادة الوعى بأهميتها ، وتلبية الإحتياجات بها وأهمها :

النظام العام ، ويشمل الضوابط والأحكام والقوانين ، الأعراف والمبادئ الراسخة والمستقرة فى الضمير وأعماق وجذور قيم المجتمع .

الدولة ككيان إدارى له وظائفه وله هيكله الإدارى وبنيانه التنظيمى ومؤسساته الفاعلة ، ووحداته المتفاعلة والتى تعتمد كل منها كما ترتبط فى أدائها بالأخرى متمثلة فى سلطاتها الثلاث :

*** حوكمة الشركات – د. محسن أحمد الخضيرى – الناشر مجموعة النيل العربية ٢٠٠٥ الطابعة الأولى .**

السلطة التشريعية وما تسنه من تشريعات وقوانين .

السلطة التنفيذية ، وما تقوم به من أعمال وعمليات تنفيذية .

السلطة القضائية ، وماتصدره من أحكام وما تعمل على تحقيقه من عدالة .

الأفراد العاملين والمتعاملين وأصحاب الاهتمام ، وأصحاب العلاقة المباشرة وغير المباشرة ، فضلاً عن كونهم أصحاب المصلحة فى تطبيق الحوكمة .

أهداف الحوكمة الجيدة
(Good Governance)

تحقيق الانسجام والعدالة الإجتماعية ، وذلك بتحديد الحد الأدنى لمستوى معيشة كافة المواطنين ، وتحقيق مستوى من الحياة الكريمة لهم (Decency).

تحقيق وإستمرارية حالة الشرعية فى المجتمع .

الكفاية (Efficient) فى تحقيق التنمية الإقتصادية وفى توزيع وإستغلال الموارد العامة.

فالحوكمة الجيدة تعنى :

"وجود شبكة من مؤسسات الحكومة تستخدم القوانين والإجراءات ، والتى بدورها تعمل على خلق وإستمرارية بيئة اجتماعية مناسبة تسمح بتنمية بشرية جيدة تشمل كافة جماعات المجتمع "

فبالحوكمة الجيدة تتآزر مكونات المؤسسة لتعكس مناخاً مجتمعا ديمقراطيا يتفاعل فيه كافة أطراف المجتمع لتحقيق :

مستوى معيشى أفضل لكافة أفراد المجتمع بكل فئاته ومستوياته .

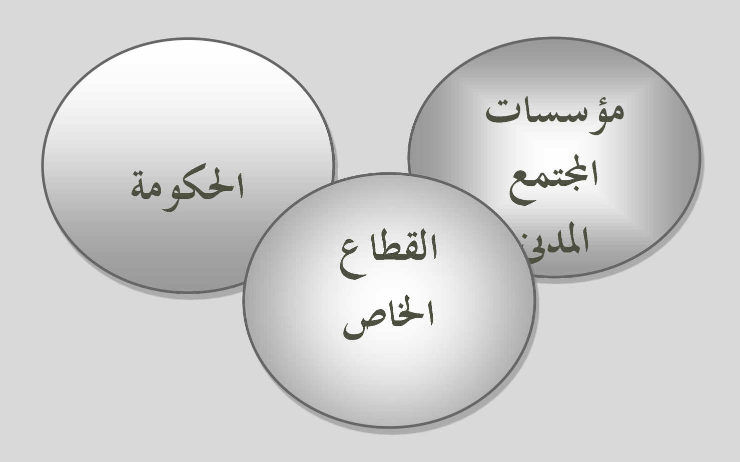
---

* الحكمانية Governanceقضايا وتطبيقات. تأليف الدكتور / زهير عبد الكريم الكايد . المنظمة العربية للتنمية الإدارية ٢٠٠٣

المساءلة والشفافية فى الممارسات والإجراءات التى يتم إتخاذها فى سبيل تحقيق الأهداف النهائية للمشاريع والبرامج الإقتصادية والإجتماعية الإنمائية .

مكونات الحوكمة

تتضمن الحوكمة ثلاثة ميادين رئيسية هى :
الحكومة.
القطاع الخاص
مؤسسات المجتمع المدنى.



الحكمانية **Governance** قضايا وتطبيقات - مرجع سابق

فالحكومة تهئ البيئة السياسية والقانونية المساعدة ، بينما يعمل القطاع الخاص على خلق فرص العمل وتحقيق الدخل للأفراد والمجتمع ، أما مؤسسات المجتمع المدني فتهيئ التفاعل السياسى والاجتماعى باختيار الجماعات المشاركة فى الأنشطة السياسية والإقتصادية والاجتماعية.
وتهدف الحوكمة إلى تعزيز التفاعل بين الميادين الثلاثة فى المجتمع.

أولاً: الحكومة

وتتشكل الحكومة فى الدول ذات النظام الانتخابى من :

- حكومة منتخبة - جهاز تنفيذى

يقوم الحزب ذو الأغلبية بتشكيل الحكومة أو يتم تشكيلها كحكومة إئتلافية من مجموعة الأحزاب السياسية المنتخبة.

<u>وللحكومة وظائف عديدة منها</u> :

التركيز على البعد الإجتماعى فهى تحدد المواطن والمواطنة فى المجتمع .

صاحبة السلطة : فهى تتحكم وتراقب ممارسة القوة .

مسئولة عن تقديم (الخدمات العامة للمواطنين).

تعمل على تهيئة البيئة المساعدة على التنمية البشرية فى المجتمع .

<u>لذا فالحكومة معنية</u> :

بوضع الإطار العام القانونى والتشريعى الثابت والفعال لأنشطة القطاع العام ، والقطاع الخاص على حد سواء .

تأكيد الاستقرار والعدالة فى السوق .

الاهتمام بالخدمات العامة التى لا يقبل عليها القطاع الخاص.

وهناك تحديات كبيرة يجب على الحكومات مواجهتها ؛ حتى تتمكن من تأدية تلك الأهداف . ولابد من التأكيد هنا بأن الحوكمة الجيدة تطرح اهتمامات واحتياجات الفئات الأكثر فقرا ، كما تعمل على زيادة الفرص للأفراد للبحث وتحقيق واستمرارية نوع الحياة الكريمة التى يطمحون تحقيقها.

والحكومة يجب أن تعمل على لامركزية الأنظمة الاقتصادية والسياسية ، لتكون أكثر تجاوبا لمتطلبات المواطنين ، ولتغير الظروف الاقتصادية بشكل سريع ومناسب .

فالحوكمة الجيدة للقرن الواحد والعشرين تحتم على حكومات الدول النامية والمتقدمة على حد سواء ، أن تعيد النظر فى تعريف دورها فى الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية لتقليل هذا الدور .

<u>تأتى تحديات التغيير من المصادر التالية</u> :

القطاع الخاص الذى يحتاج إلى بيئة مساعدة للأسواق الحرة .

المواطن الذى يحتاج إلى مزيد من الاستجابة من قبل الحكومة لإحتياجاته ، ولتحقيق ذلك يجب أن تعمل على اللامركزية بشكل أوسع ، ليكون مشاركا بها وبأنشطتها على أوسع نطاق .

الضغوط العالمية من قبل القوى العظمى ، والاتجاهات العالمية الاجتماعية والإقتصادية التى تواجه وتتحدى كيان وطبيعة الدولة والحكومة فيها.

وتتفاوت إستجابة الحكومات بين دولة وأخرى ، فالعديد من الدول بادرت باتخاذ خطوات إعادة هيكلة إقتصادياتها وأنظمتها للإدارة الحكومية . من خلال سياسات الخصخصة أو السياسية التجارية ، بينما عمل البعض الآخر على تقليل الخدمات العامة الأساسية التى تقدمها الحكومات من خلال : إعادة الهيكلة أو استخدام استراتيجيات الإصلاح الإدارى والاقتصادى لزيادة الكفاءة وجودة الخدمات وإيجاد البيئة المناسبة لزيادة التنافسية .

ثانياً:القطاع الخاص

تتجه معظم دول العالم نحو الاعتماد على القطاع الخاص واقتصاديات السوق وتطبيق برامج الإصلاح الاقتصادى .

وأصبحت تلك الدول تدرك أن القطاع الخاص :

يمثل المورد الرئيسى للفرص التى تفتح المجالات الاقتصادية لتشغيل الأيدى العاملة وتأهيلها لتحقيق النتائج المرجوة للمساهمة فى التنمية الاقتصادية للمجتمع.

رفع مستوى المعيشة للمواطنين وتحسين مستوى الخدمات لهم .

دور الحكومة فى تطوير القطاع الخاص :

خلق البيئة الاقتصادية المستقرة .

استمرارية التنافس فى الأسواق .

التأكيد على سهولة حصول الفقراء على التسهيلات المالية والفنية للمساهمة الإنتاجية فى المجتمع ، وتحسين مستوى دخولهم.

تعزيز المشاريع التى تتيح وتخلق فرص العمل .

إستقطاب الإستثمارات والمساعدة على نقل المعرفة والتكنولوجيا للطبقات الفقيرة .

تنفيذ القوانين والإلتزام بها .

التحفيز لتنمية الموارد البشرية .

المحافظة على البيئة والموارد البشرية .

ثالثاً:مؤسسات المجتمع المدنى

تؤدى مؤسسات المجتمع المدنى دوراً هاما وذلك بإشتراك الأفراد فى الأنشطة الإقتصادية والإجتماعية .

دور مؤسسات المجتمع المدنى :

التأثير على السياسة العامة من خلال تعبئة جهود قطاعات من المواطنين وحملها على المشاركة فى هذا الشأن .

تعميق نظام المساءلة والشفافية عبر نشر المعلومات والسماح بتداولها على نطاق واسع .

مساعدة الحكومة على أداء أفضل للخدمات العامة وتحقيق رضا المواطنين عن طريق العمل المباشر أو التمويل أو الخبرة .

العمل على تحقيق العدالة والمساواة أمام القانون وحماية المواطنين من تعسف السلطة.

تربية المواطنين على ثقافة الديمقراطية والتعبير الحر عن الرأى من

---

* الحكمانية Governanceقضايا وتطبيقات - مرجع سابق

خلال فهم أسس الحوار ، وقبول الآخر ، وآداب الاختلاف ، وكيفية مساءلة القيادات والمشاركة الإيجابية فى الانتخابات .

وتتنوع مجالات مؤسسات المجتمع المدنية فتشمل :*

الاتحادات العمالية والنقابات المهنية .

المنظمات غير الحكومية والمنظمات التى تسعى للربح .

الجمعيات الخيرية والإجتماعية والدينية والثقافية والعلمية ، والتعاونيات.

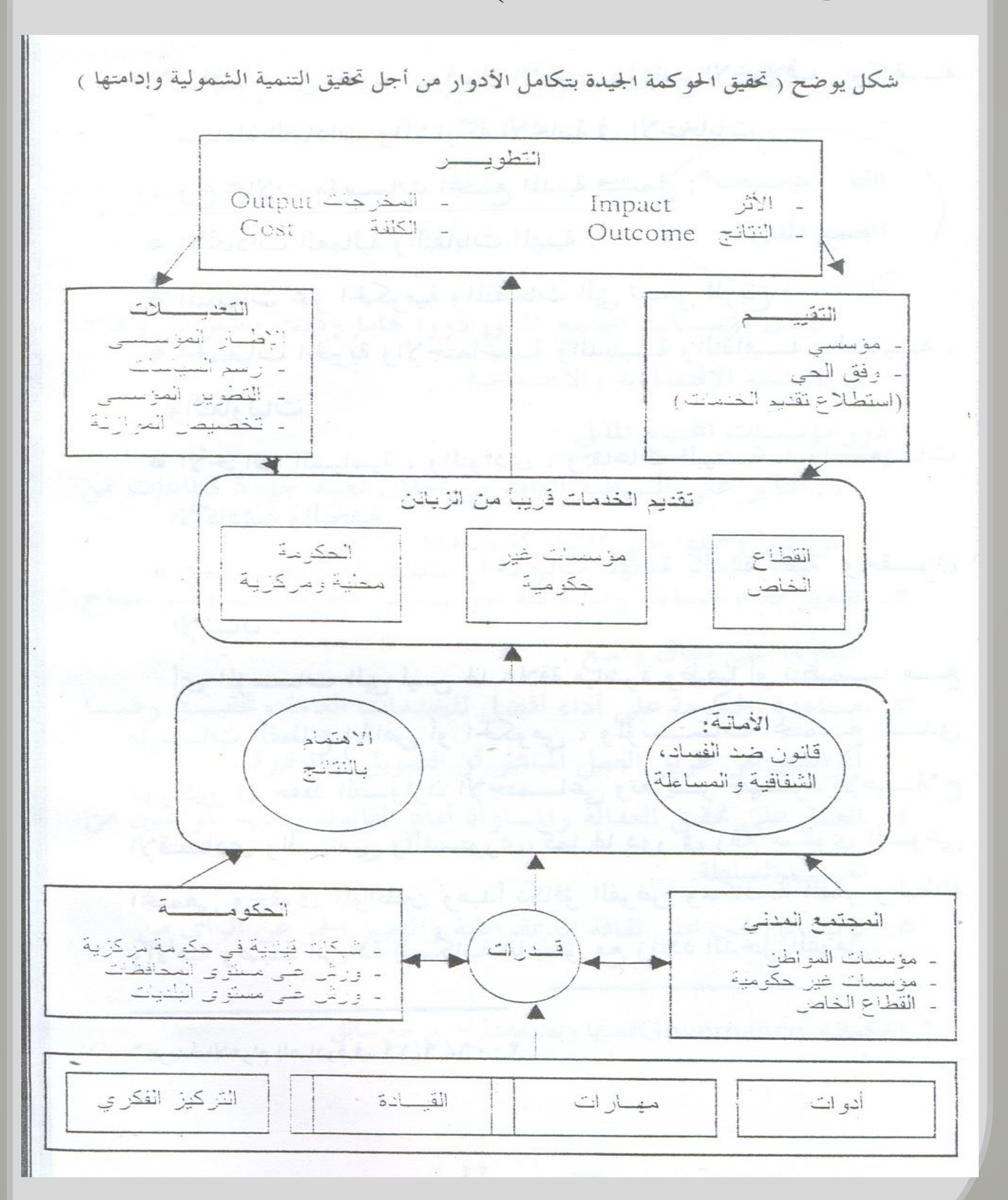
الأحزاب السياسية ، والنوادى ، وجماعات البيئة ، والجمعيات الأكاديمية والبحثية .

جمعيات حماية المستهلك والجمعيات المهتمة بالديمقراطية وحقوق الإنسان

أى المؤسسات التى ليس لها علاقة مباشرة وظيفياً أو تنظيميا مع مؤسسات القطاع الخاص أو الحكومى ، ولمؤسسات المجتمع المدنى دوركبير فى حفظ التوازن الإجتماعى وتعزيز جهود الإصلاح الإقتصادى والسياسى والدستورى،كما لها دور فى رفع مستوى الوعى المجتمعى وحقوق المواطنين ومبدأ تكافؤ الفرص ومكافحة الفقر والبطالة والأمية وضبط الزيادة السكانية بما يتفق مع زيادة الدخل القومى.

جريدة الاهرام الصادرة فى ٩/١١ /٢٠٠٦

شكل يوضح (تحقيق الحوكمة الجيدة بتكامل الأدوار من أجل تحقيق التنمية الشمولية وإدامتها)



الحوكمة اللامركزية

Decentralized)
(Governance

تعتبر اللامركزية من أهم قضايا ومميزات الحوكمة وذلك لأن اللامركزية تعتبر قضية أساسية فى إنجاح الحوكمة بمفهومها الشامل على مستوى المجتمع.

إن التحول نحو لامركزية الحوكمة : من المركز إلى المناطق ، ومن الحكومة إلى الأحياء المحلية ، يمكن أن تؤدى إلى تحقيق الأهداف الرئيسية لاستمرار التنمية من خلال تحسين الدخول والحصول على الخدمات ، وزيادة مشاركة المواطنين فى القرارات التى تؤثر فى حياتهم اليومية وترفع من مستوى تجاوب الحكومة لمتطلبات المواطنين .

ماهية اللامركزية :

إن مفهوم اللامركزية ، يرتبط بالدور الذى تؤديه ، الحكومة ومؤسساتها ، وكيفية إدارتها من حيث : حجم الصلاحيات التى توكل لها ، سواء بالتنازل ، أو التفويض أو غيره من نماذج اللامركزية .

---

* الحكمانية Governanceقضايا وتطبيقات- تأليف الدكتور / زهير عبد الكريم الكايد . المنظمة العربية للتنمية الإدارية ٢٠٠٣

اللامركزية والعولمة :

تعتبر اللامركزية النظير المقابل لظاهرة العولمة ، فإذا كانت العولمة تعمل على نقل صلاحية إتخاذ القرارات من المستويات المحلية والوطنية

إلى المستوى العالمى ؛ فإن اللامركزية تعنى بنقل صلاحيات إتخاذ القرارات إلى الوحدات والمستويات المحلية.

العلاقة بين الحوكمة الجيدة واللامركزية

إن التحولات التى حدثت فى العقد الأخير من القرن الماضى نحو (نظم) الحكومات الديمقراطية بدلا من الحكومات التسلطية أو التقليدية التى تتسم بالجمود كما فى العديد من دول العالم ؛ فرضت تحولاً فى نمط الإدارة وكيفية التعامل مع متطلبات المواطنين فى كل من المجتمعات المحلية أو الإقليمية والعالمية ، وقد أدى هذا التحول إلى إتساع نطاق اللامركزية فى دول العالم مما جعل كثيراً من دول العالم النامى القيام بتحويل القوة السياسية إلى الوحدات المحلية بين الحكومات .

لقد بدأ المواطنون يدركون بأن ما يدفعونه من ضرائب يجب أن يكون مساويا للخدمة التى يتلقونها من الحكومات ، وأصبحوا أكثر إهتماما بالمشاركة فى رسم السياسات واتخاذ القرارات . كما أن مشاركة المرأة فى المجتمع المدنى فى تطور غير مسبوق ، خاصة وأن المطالبة بالمساواة فى المشاركة فى تحمل المسئوليات والحقوق من كافة المواطنين قد ازداد أيضا .

كما أن الاهتمام بأهمية دور المؤسسات غير الحكومية تزود المجتمعات

---

* الحكمانية Governanceقضايا وتطبيقات – مرجع سابق .

والحكومات بالآليات الفعالة والجيدة لاستهداف الفئات الأقل حظا أو ذات العوز الكبير .

كما أصبح ينظر إلى القطاع الخاص كمشارك للحكومات التى تسعى لإيجاد الوسائل الحديثة لتحسين مستوى تقديم الخدمات للمواطنين .

ومن هنا تأتى الحوكمة اللامركزية والتى تعنى إعادة هيكلة أو إعادة تنظيم السلطة بحيث يكون هناك نظام "المشاركة فى المسئولية "بين مؤسسات الحوكمة على المستويات المركزية والإقليمية والمحلية وفقاً لمبدأ التبعية Sulsidiary وهذا يعنى زيادة مستوى الفعالية والجودة لنظام الحوكمة بشكل عام ، مع زيادة السلطة والقدرات للمستويات المتفرعة والتابعة للمستوى الوطنى .

اللامركزية جزء مكمل للديمقراطية :

تعتبر اللامركزية جزء مكمل لمنطق الديمقراطية التى تعنى قوة الجمهور فى إختيار نظام وشكل الحكومة ومدى تمثيله فيها وسياساتها وخدماتها ، حيث من الضرورى عند تصميم استراتيجيات اللامركزية التأكيد على توفير عمليات : المساءلة ، الشفافية ، والاستجابة لكافة (المتغيرات) المجتمعية.

الحوكمة فى المجتمع العربى

تختلف أنظمة الحكم فى الدول العربية : فبعضها يطبق النظام الجمهورى والآخر يأخذ بالنظام الملكى والثالث يتخذ شكل السلطنة أو الإمارة.

وتقوم معظم الدول العربية بتقديم الخدمات وتطويرها ، إلا أنه لا يوجد دولة منها قدمت - حتى الآن - هذه الخدمات بنفس مستوى الدول الصناعية المتقدمة .

وتعتمد معظم الدول العربية فى تقديم الخدمات على المؤسسات الحاكمة حيث يتضاءل دور القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدنى نتيجة لضعفها أو عدم نضوجها ، أو وضع قيود على حركتها .

وتعتمد حكومات الدول العربية فى مواردها المالية - فى الغالب الأعم - على الموارد الخارجية نتيجة تسويق النفط والمواد الخام أو تحويلات العاملين من مواطنيها بالخارج أو المنح والقروض التى تعطيها بعض الدول الغنية أو المؤسسات الدولية .

---

* الحكمانية Governanceقضايا وتطبيقات – مرجع سابق

أما الإيرادات الضريبية فتتسم بالضعف مقارنة بالإيرادات الضريبية لبقية دول العالم .

وقد حققت الدول العربية فى - مجال الحوكمة - تطورا إيجابيا خلال العقود الثلاثة الماضية ، وذلك على قدر توفر الموارد المالية والبشرية والتقنية – كما تم تطوير منهجية عمل بعض الحكومات العربية من خلال الإنفتاح السياسى الذى ترتّب عليه مزيد من الممارسات الديمقراطية وزيادة المشاركة السياسية وتعديل السلطة داخل مؤسسات الحوكمة مثل توسيع مجال نشاط "مؤسسات المجتمع المدنى ".

التحديات التى تواجه الحوكمة

فى الدول العربية

مستوى المشاركة فى المجتمع العربى :-

المشاركة السياسية :

المشاركة السياسية

يتباين مستوى المشاركة السياسية بين الدول العربية بشكل كبير ، ففى بعض الدول تجرى انتخابات المجالس التشريعية (البرلمانات) من قبل المواطنين مباشرة ، وتمارس بلدان عربية أخرى عديدة درجة أكبر من حرية التعبير ووجود التعددية الحزبية .ونلاحظ عزوف المواطنين فى بعض البلاد العربية عن المشاركة فى الأحزاب السياسية، بل وعن المشاركة الانتخابية نتيجه لعدم الاستقرار الأمنى والسياسى أو نتيجة إلى فرض حالة طوارئ تحد من ممارسة العديد من الحقوق المدنية والسياسية للمواطنين ناهينا عما يلاقيه المواطنون فى فلسطين من اغتصاب للحقوق والحريات والممتلكات بهدف الترويع لحملهم على الهجرة خارج الأراضى الفلسطينية .وما يلاقيه المواطنون بالعراق من عدم استقرار ومحاولات تمزيق الكيان العراقى إلى دويلات فضلاً عما تعانيه دول عديدة فى المجتمـع العربى من تحديات أساسية تتمثل فى الفقر والبطالة والأمية وما ينتج عنها من تعطيل للتنمية الإقتصادية والإجتماعية للمجتمع .

مشاركة مؤسسات المجتمع المدنى

تشمل مؤسسات المجتمع المدنى : الجمعيات الأهلية غير الحكومية وغير الربحية والتى غالباً ما تكون جمعيات ثقافية وخيرية أو تطوعية ذات نشاطات (تعليمية وصحية ومهنية وإجتماعية ودينية وسياسية) .

وقد اتسع نشاط تلك الجمعيات فى العقود الأخيرة من القرن الماضى ، إلا أن النظرة إلى تلك الجمعيات والمؤسسات تتفاوت بين الرفض أو الدعم أو الحرية المقيدة من قبل السلطات الحاكمة فى الدول العربية - وذلك تبعاً - لمحاولة تلك المؤسسات تعبئة الرأى العام حول بعض القضايا التى تتعلق بالمجتمعات العربية .

ورغم إنتشار تلك المؤسسات ؛ إلا أن العديد منها يتعرض للانتقادات لغياب الشفافية فى اتخاذ القرارات ، وعدم احترام قواعد العمل الإدارى ، وغياب المساءلة فى تنفيذ نشاطاتها ، أو بسبب هيمنة بعض الأشخاص على نشاطاتها وتسخيرها لأغراض شخصية أو لأنها لا تخدم المجتمعات التى أنشئت وسطها .

* جريدة الأهرام الصادرة بتاريخ ١١/٩/٢٠٠٦

إلا أن هناك العديد من المؤسسات والجمعيات الأهلية ذات دور كبير وفعّال فى دعم وتنمية المجتمع فى كثير من المجالات الحرفية والثقافية والإنسانية أو تخفيف المعاناة من حدة الفقر فى العديد من المناطق السكنية والمشاركة فى رسم السياسات العامة والشئون السياسية فى العديد من دول العالم العربى.

مشاركة المرأة

أظهر تقرير التنمية البشرية عام ٢٠٠٠ الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائى بأن النساء يشغلن ما نسبته ٣.٥% من المقاعد البرلمانية فى البلدان العربية ، أما بالنسبة للدول الأجنبية فنجد أن النسبة بلغت ٤.٢% فى شرق آسيا ، وبلغت ٨.٤% فى إفريقيا وجنوب الصحراءفى حين بلغت ١٢.٧% فى جنوب شرق آسيا ومنطقة المحيط الهادى بينما بلغت ١٢.٩% فى أمريكا اللاتينية ومنطقة الكاريبى أما فى شرق آسيا (مع الصين) فقد بلغت ٢١.٢% .

ويشير هذا التقرير بالطبع إلى تدنى مشاركة المرأة فى المساهمة فى التنمية والمشاركة السياسية والإجتماعية داخل البلدان العربية رغم أنها أكثر من نصف المجتمع .

أنواع أخرى من المشاركة تدعم الحوكمة

المشاركة والاستجابة للمواطن :

إذا كانت المشاركة على نطاق رسم السياسات العامة ضرورية جداً فى الحوكمة الجيدة ؛ فإن مشاركة المواطن أو العميل للجهاز الحكومى كمثيلها فى القطاع الخاص ، ضرورية أيضاً فى الإدارة الحكومية الحديثة .

إن معرفة مايريده العميل من إحتياجات ، ورغبات ، وتنوع فى تقديم الخدمات ، يصبح أساسا لتطوير الحوكمة على المستوى المجتمعى أو الحكومى أو القطاع الخاص أيضاً .

ولعل العديد من الدول المتقدمة أصبحت تتخذ من العناية بالعملاء وإشراكهم فى الرأى حول نوعية الخدمات ووسائل تقديمها والأوقات المناسبة لذلك ، كمنهج لتعزيز المشاركة لذوى المصالح والمتأثرين بالخدمات التى تؤديها الأجهزة الحكومية .

المشاركة والعولمة :

إن المشاركة ضرورية ليس على مستوى المجتمع الواحد فقط ، بل على المستوى العالمى ،وذلك لخدمة المواطن والمجتمع ككل . فهناك ترابط قوى بين الحوكمة العالمية ***Global Governance*** ، و الحوكمة الوطنية ***National Governance*** ، فبدون حوكمة جيدة على المستوى العالمى تغيب العدالة على المستوى الوطنى ، بل تزداد سوءاً ، كما ان الجهود المبذولة لتحسين الحوكمة على المستوى الوطنى يتم تهميشها وإهمالها .

كما أن الحوكمة الجيدة على المستوى الوطنى تزود الدولة بالقواعد الأساسية الضرورية لمراجعة وتحويل الاتجاهات الحالية للعولمة والتى قد يؤدى غيابها إلى مزيد من الخاسرين ، حيث أن الفقراء والمعوزين هم أكثر الضحايا ، نتيجة لذلك . ونحن فى أمس الحاجة إلى مواطن مشارك قوى لديه الانتماء والالتزام .

المشاركة والإسلام :

لقد أخذت عملية المشاركة الأهمية القصوى فى الدين الإسلامى ، حيث أرسى الإسلام قاعدة الاهتمام المتبادل والمصلحة المشتركة بين الفرد والفرد ، والفرد والجماعة ، وبينهم جميعاً وبين المجتمع ، فالإسلام بهذا يرسخ قيمة إنسانية وقاعدة إجتماعية رفيعة هى (المسئولية التضامنية بين أفراد المجتمع) المسئولية التى لا تسمح لأى جهة أن تنشد هدفاً إلا فى ظل الاهتمام المتبادل والمصلحة المشتركة مع الغير .

وقد ورد التأكيد على أهمية المشاركة فى القرآن الكريم فى أكثر من موقع مثل قوله تعالى : " وأمرهم شورى بينهم " ، وفى آية أخرى " وشاورهم فى الأمر " صدق الله العظيم . وكيف رسم رسول الله صلى الله عليه وسلم هذه القاعدة من المسئولية التضامنية القائمة على الإهتمام المتبادل والمصلحة المشتركة فى قوله صلى الله عليه وسلم : " مثل القائم على حدود الله والواقع فيها كمثل قوم استهموا على سفينة فصار بعضهم أعلاها وبعضهم أسفلها فكان الذين فى أسفلها إذا استقوا من الماء مرو على من فوقهم فقالوا لو أنا خرقنا فى نصيبنا خرقاً ولم نؤذ من فوقنا فإن تركوهم هلكوا وهلكوا جميعاً وإن أخذوا على أيديهم نجوا ونجوا جميعاً " ، وكيف انصاع عمر بن الخطاب رضى الله عنه لنصرة الحق والأخذ برأى إمرأة فى إحدى القضايا حين قال رضى الله عنه : " أصابت إمرأة وأخطأ عمر ".

المتطلبات الأساسية لتطبيق الحوكمة الجيدة *
Good Governance

إنطلاقا من النظرة لواقع الحوكمة فى المجتمع العربى ، ومن الدروس المستفادة لأهمية وحتمية الحوكمة الجيدة لخلق مجتمعات ذات قدرات تنافسية عالية ، يسودها ممارسات حقيقية للحريات العامة والديمقراطية والحفاظ على حقوق المواطن ودولة القانون ، والاستجابة لاحتياجات المواطنين ، وفق معايير الكفاءة والإنتاجية والأمن والحفاظ على حقوق وممتلكات المواطنين ، نجد أن من بين المتطلبات الأساسية لتطبيق الحوكمة الجيدة ما يلى :

توفير المشاركة والتشارك فى تحمل المسئولية :

إن نجاح الحوكمة يتطلب مجتمعات تسودها الحريات العامة والديمقراطية المسئولة التى تعزز من قوة المواطنين فى المشاركة وإبداء الآراء بحرية على المستويات السياسية والإقتصادية والإجتماعية والعقائدية . ونتيجه لهذه المشاركة الفاعلة فإن المواطنين يصبحون شركاء فى تحمل المسئوليات فى السياسات العامة التى شاركوا فى وضعها .

الحكمانية: Governance – قضايا وتطبيقات - مرجع سابق
ويتطلب ذلك :

حق التمثيل الحر فى المجالس التشريعية :

إن الترشيح والانتخاب للبرلمانات ، والمجالس التشريعية المبنى على الحرية والنزاهة للمرشحين وتمثيل فئات المجتمع المختلفة ،يعتبر من المعالم الأساسية لوجود الممارسات الديمقراطية فى المجتمعات الحديثة ويساهم فى التأثير على صياغة القوانين والقواعد القانونية والتشريعية ؛ فبقدر ما يتوفر فى المجتمع من مجالس تشريعية يتم الدخول إليها وفقا لمعايير من المساواة والنزاهة والشفافية فى عمليات الترشيح والانتخاب بقدر مايتم الوصول إلى مؤسسات للحوكمة على قدر كبير من القوة والتأثير فى تحقيق الرفاهية للمجتمع .

توفير المشاركة السياسية من خلال تعددية الأحزاب :

يعدّ تعدد الأحزاب السياسية وحرية الإنتماء إليها وفرص تعبير المواطنين عن آرائهم السياسية وكذا آرائهم حول القضايا العامة التى تمس المجتمع معيارا لتوفير الديمقراطية .

كما أن مشاركة الأحزاب الفعلية فى المجالس التشريعية يرفع بدوره القدرة على المساءلة والإصلاح فى حال حدوث خلل فى التنفيذ أوخروج السلطات التنفيذية عن رغبات وإرادة الشعوب

ج- تعزيز الحكم المحلى :

إن وجود الحكم المحلى الذى يمارس فيه المواطنون حق المشاركة فى رسم السياسات وتسيير أمورهم المحلية يعدّ عاملا جوهريا فى الحوكمة الجيدة ، خاصة وأن تلك المشاركة تشمل الفئات الفقيرة والمحرومين من الخدمات مثل : الصحة والتعليم وتوفير تلك الخدمات وتقليص حدة الفقر . وتحقيق مستويات أفضل من التنمية الإقتصادية والإجتماعية- يعتبر دعما لمؤسسات الحوكمة من قبل مؤسسات المجتمع المدنى التى تتشكل على المستوى المحلى .

تعزيز مشاركة المجتمع المدنى :

كما ان تعزيز مشاركة مؤسسات المجتمع المدنى فى تحمل المسئوليات يعتبر عاملاً جوهريا فى الحوكمة الجيدة ، لذا كان من الضرورى إعادة النظر فى التشريعات الحاكمة لإنشاء ومراقبة ومتابعة نشاطات تلك المؤسسات بما يتيح سهولة الإنشاء وزيادة الشفافية على نشاطاتها ومساءلتها فى حالة وجود ممارسات لا تخدم مصالح المشاركين بها ، أوتقصِّر فى تحقيق المصلحة العامة للمجتمع.

تعزيز الإعلام الحر المسئول :

إن وجود إعلام حر يمكنه الوصول إلى المعلومات الأساسية بشفافية وحرية مسئولة يعتبر أمراً أساسياً لنجاح الحوكمة الجيدة فى المجتمع ، ويتطلب هذا تخفيف سيطرة مؤسسات الحكومة على وسائل الإعلام المختلفة ، حتى يتسنى لها نقل المعلومات والأخبار والتعليق عليها ونقد السياسات والقرارات والتشريعات بحرية مسئولة وبما يخدم المصلحة العامة دون التحيز أو الإنتماء لجهة أو فئة منفذة بعينها

إدارة عامة حكومية حديثة تستجيب لاحتياجات المواطنين :

السلطة التنفيذية هى : الجهاز الإدارى والفنى المؤدى لوظائف الحكومة من : (تخطيط وتنظيم ، وتنفيذ ورقابة وتقييم – علاوة على حماية أمن المواطنين وممتلكاتهم ، وتنفيذ أحكام القضاء) وغير ذلك من المهام الكثيرة التى يعنى بها الجهاز الحكومى . ويستلزم هذا وجود مؤسسات حكومية ذات كفاية وفعالية وإنتاجية عالية ؛ حتى تتمكن من تقديم خدمات مناسبة من حيث الجودة والتوقيت والاستجابة لطلبات واحتياجات مواطنيها .

متطلبات حوكمة الإدارة الحكومية فى الوطن العربى

وهناك متطلبات لتطبيق الحوكمة الجيدة فى نطاق الإدارة الحكومية لدول المجتمع العربى. وحيث أن السلطة التنفيذية فى دول المجتمع العربى بحاجة إلى الإصلاح والتحديث فإننا سنعرض و باختصار لعدد من المتطلبات الأساسية لتطبيق الحوكمة الجيدة مع التأكيد بأن عمليات الإصلاح والتحديث يجب أن تكون مبنية ومنطلقة من داخل المجتمع ، مراعية خصوصياته وبيئته المحلية والاقتصادية والاجتماعية والمعرفية .
وتتمثل هذه المتطلبات فى :-

الاصلاح المؤسسى

أصبح من الضرورى تغيير نمط الإدارة الحكومية وذلك تبعا لتغيّر دور الحكومة التقليدية.وحتى يمكن أن تمارس الدور الحديث عليها أن تقوم بـــ :
وضع التشريعات ومراقبة تنفيذها .
تهيئة البيئة للقطاع الخاص ليمارس دوره فى تنفيذ العديد من المهام التى كانت تقدم من قِبل الأجهزة الحكومية .
تتولى الإدارة الحكومية عملية الإصلاح الإدارى داخلها .
التحول نحو اللامركزية باتباع الأساليب الحديثة فى الإدارة .

<u>تحسين المهارات القيادية والقدرات الإستراتيجية</u> :

إن التصدى للتحديات التى تواجه الإدارة المحلية فى الأخذ بزمام الأمور ، وإحداث التحول والإصلاح يتطلب :

تحسين المهارات القيادية ، والقدرات الإستراتيجية على مستوى القطاعات المختلفة فى أجهزة الدولة .

توفير القدرات التحليلية والتشخيصية للمشاكل الإدارية وعلاجها .

التعرف على مكونات البيئة من حيث نقاط القوة والفرص الممكنة ، ونقاط الضعف والصعوبات التى يمكن أن تتعرض لها الإدارة .

القدرة على تعبئة الموارد لدعم تحقيق الأهداف وإحداث التغيرات المؤسسية .

زيادة قدرات وإمكانيات الأجهزة الإدارية من خلال إصلاح الإطار العام المؤسسى لتصرفات العاملين أو أدائهم عن طريق :

حسن إختيار قيادتها .

تنمية الموارد البشرية .

زيادة معارفها وتحسين مستويات تعليمها.

<u>إصلاح الخدمة المدنية</u> :

أصبح لزاما على الدولة التى تسعى لزيادة إنتاجية وكفاءة وفعالية تقديم الخدمات لمواطنيها والمتعاملين مع الأجهزة الحكومية أن تقوم بإصلاح الخدمة المدنية ويتطلب ذلك :

أن يكون هناك سياسات مهنية للخدمة المدنية ، وأن تكون قيادتها قادرة على رسم السياسات الفعالة وتنفيذها بروح من المهنية العالية والحيادية والأمانة.

فالحكومة توظف أنواعا عديدة من الموظفين المهنيين مثل : الأطباء ، والمهندسين ، والقانونيين ، والمعلمين ، والمحامين ، والإداريين الذى يعملون وفق نظم مؤسسية وقانونية لها محدداتها وفرصها ؛ فهم مشتركون فى الالتزام باستخدام مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم كتقديم الخدمات ، دون الحصول على مكاسب خاصة ، ولكن مقابل رواتب محددة ، كما أنهم يخضعون لمساءلة الجمهور عن تصرفاتهم .

و توفير القيادات الإدارية ذات المهارات العالية والتدريب المستمر للموظفين لاستيعاب ما يمكن أن يُطلب منهم من أعمال .فضلاً عن دوران العمل بينهم لزيادة معارفهم ومهاراتهم الوظيفية .كل هذا ضرورى لتحقيق الأهداف المرجوة للأجهزة الحكومية .

وتحتم التطورات و التحديات المصاحبة للإصلاح ، رسم سياسات الخدمة المدنية من حيث التعيين والتقييم لموظفى الجهاز الحكومى تختلف عما ألفته فى العقود السابقة التى كانت تعتمد على الثبات والديمومة بغض النظر عن أدائهم .

وهناك من الأنظمة الحديثة ما يحدد رواتب متفاوته وفق الكفاءات والأداء حتى ولو كانت المؤهلات متساوية .

ويجب أن يتضمن إصلاح الخدمة المدنية التركيز على الكفايات والقيم التى يحتاجها المجتمع.

كما يجب التركيز على قيم (الموضوعية والعدالة والتحمل والشجاعة الريادية والأمانة والالتزام نحو الديمقراطية واحترام الحقوق الإنسانية ودولة القانون).

وأيضاً يجب التخلص من المحاباة ، والمحسوبية فى التعامل مع الموظفين وإجراء عمليات التوظيف والترفيع (الترقية) وفقا لمعايير الكفاءة والجدارة .

ولتحقيق ذلك لابد من توفير معايير للأداء بحيث يتم الرجوع إليها لقياس مدى تقدم العمل وتحقيق النتائج المحددة وفقاً لرؤيا وخطط عمل المؤسسات الحكومية .

إستخدام التكنولوجيا الحديثة:

إن الإصلاح الإدارى يمكن له أن يحقق نتائج سريعة ودقيقة باستخدام التكنولوجيا الحديثة خاصة " تكنولوجيا المعلومات " والتى تساعد على إصلاح وفاعلية مؤسسات الحوكمة حتى يمكنها زيادة وتحسين الحصول على المعلومات من قبل الجمهور.

كما تتيح هذه التكنولوجيا مشاركة أوسع من الجمهور فى رسم السياسات العامة للحكومة ومتابعة تنفيذها والمساهمة فى تقديمها من خلال سهولة التواصل التى يوفرها :

البريد الإلكترونى ، والإنترنت ، والمواقع الإلكترونية .

Websites , Home_Page

إضافة إلى توفير عمليات الإتصال والتراسل الإلكترونى بين الأجهزة الحكومية مع بعضها البعض ، ومؤسسات القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدنى سواء على المستوى المحلى أو على المستوى الدولى .

إن إدارة نظم المعرفة الحديثة :
تحسِّن القدرات فى سرعة عملية إنجاز المهام من ناحية تسهيل عملية تفويض الصلاحيات للمستويات الأدنى والقريبة من المواطنين .
كما تسمح بحسن استثمار مساهمة الخبراء المحليين والأجانب بسرعة كبيرة

إن التحدى الكبير الذى يواجه البعض - ربما يكون فى توفير الموارد المالية لتمويل التحول من الأساليب التقليدية إلى استخدام التكنولوجيات الحديثة ومعداتها وأدواتها .ولكن التحدى الأكبر والذى يواجه كافة دول المجتمع العربى ، مثلما يواجه العديد من دول العالم النامى ، يكمن فى توفير القدرة على استيعاب التكنولوجيا الحديثة، و خلق ثقافة تكنولوجيا معلومات وطنية، وتجاوز المشاكل الفنية التى تواجه العديد من الدول. ويتطلب هذا رسم الخطط العملية وتنفيذها على المدى القصير والمتوسط والطويل بمشاركة من القطاع الخاص والمجتمع المدنى .

هـ - تعزيز اللامركزية ونقل السلطات :

تعد اللامركزية من القضايا الهامة للحوكمة والتى تهدف إلى نقل السلطات والصلاحيات لإتخاذ القرارات من الإدارة المركزية للمؤسسات الحكومية إلى إدارتها التابعة لها . ومن الإدارات إلى الوحدات الإدارية الأدنى منها . ومن الحكومة المركزية إلى المستويات الحكومية الدنيا والمحلية .

إن تطبيق اللامركزية على خدمات التعليم والصحة والتنمية الإجتماعية وغيرها من مختلف الوظائف الأخرى ، لايسمح بتقديم الخدمات بيسرللمواطنين فحسب ، بل يهدف أيضا إلى تفعيل دور المواطن وزيادة تفاعله مع الوحدات الحكومية والمساهمة فى تحمّل المسئوليات من رسم للسياسات ومتابعة تنفيذها .

توفير الشفافية والمساءلة ودولة القانون :

إن توفير الشفافية فى القوانين و الإجراءات والتشريعات المختلفة التى تضبط التعامل مع المواطنين فى المجتمع بشكل عام ، من أبرز مميزات الحوكمة الجيدة .
ولتوفيرهذه الشفافية هناك متطلبات يلزم التركيز عليها :

الشفافية فى التشريعات والإجراءات الإدارية :

إن وضوح التشريعات القانونية وبساطتها تساعد على سهولة التعامل معها من قبل المواطنين وتفسيرها دون الحاجة إلى مساعدة ، كذلك الحال بالنسبة إلى الإجراءات الإدارية التى كلما اتسمت بالوضوح ، كلما ساعدت المواطنين على سهولة التعامل مع الأجهزة الحكومية ، ببساطة ودون معاناة .

إن تعقيد القوانين والتشريعات يسبّب بطء إجراءات تنفيذ النشاطات الإقتصادية والسياسية والإجتماعية والخدمية .

بينما تبسيط الإجراءات والتشريعات ووضوحها يساعد على تحقيق التنمية واستقطاب الإستثمارات المحلية والخارجية

تعزيز المساءلة حول الأداء والإنجازات فى المجتمع :

تتم المساءلة عندما يكون هناك علاقات بين مواقع متفاوتة فى المستويات الإدارية ، ويكون أحد الأفراد مسئولا عن تصرفاته وأدائه للمهام المنوطة به تجاه مستوى إدارى آخر سواء كان داخل الجهة أو خارجها بأحد مؤسسات الدولة ، وعلى مستوى المجتمعات نجد أن السلطات التنفيذية تكون مسئولة أمام السلطات التشريعية فى سلوكياتها وعملياتها الإدارية وإنجازاتها .

وتشمل أدوات المساءلة :

((أجهزة الرقابة والتفتيش والمراجعة المحاسبية والمالية والمحاكم والقضاء)) ، ويكون دورها مساءلة الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات أو الإدارات الحكومية بشكل عام .

ويجب أن تنصب المساءلة على مدى تحقيق الكفاية ، والإنتاجية ، والنزاهة والأمانة فى تنفيذ النشاطات المختلفة فى أجهزة الدولة .

إن عملية المساءلة أصبحت ذات أهمية قصوى لكافة دول العالم التى تسعى إلى زيادة إنتاجيتها وتحقيق الازدهار ، والرفاهية والعدالة فى مجتمعاتها ، ولا ترجع أهميتها إلى الإدارة فقط بل أيضا إلى ممارسات ونشاطات المؤسسات العامة والشركات الكبرى التى يساهم الجمهور فيها ويتأثر بنشاطاتها بشكل واسع .

إن توفير الشفافية يعتبر أساساً لتسهيل عملية المساءلة والتى تعمل جنباً إلى جنب على تحسين مستوى النزاهة والأمانة وتحقيق الازدهار والنمو الإقتصادي والإجتماعى والسياسى وسيادة دولة القانون فى المجتمع .

التمكين لدولة القانون :

إن وجود قضاء مستقل وذى كفاءة عالية وقادر على تحقيق العدالة والمساواة بين الأفراد والجماعات والمؤسسات المحلية والدولية - ضرورة لقيام دولة القانون ، ويتطلب هذا وجود الأنظمة التشريعية والتشريعات القادرة على تنفيذ حكم القانون بنزاهة وعدالة .

وتشتمل التشريعات على كثير من الأدوات القانونية والقرارات المؤسسية ، مثل القوانين البرلمانية ، والمجالس التشريعية على المستويات المختلفة والأوامر ، والأعراف ، والخطط والتعليمات الإدارية ، والتى من خلالها تفرض الحكومة المحددات على سلوكيات المواطنين ومؤسسات الأعمال .

ويعانى القضاء والتشريعات القضائية فى بعض الدول العربية من التعقيد والبطء فى الوصول إلى الأحكام وكثرة القوانين والتشريعات مما يصعب على المواطنين والمتعاملين مع الأجهزة الحكومية التعامل معها لما فيها من غموض وتعقيد .

أصبح من الضرورى على دول المجتمع العربى أن تعمل على تخفيف حده تعقيد وتعدد تلك التشريعات Deregulation

وتبسيطها عن طريق :

إدخال تكنولوجيا المعلومات إلى المحاكم والأجهزة القضائية مما يسهل عملية التقاضى وسرعة البت فى القضايا المطروحة .

توفير المهنية العالية للقضاة والمحامين من خلال التدريب والإطلاع على التجارب الدولية لرفع كفاءة العاملين فى القضاء (قضاة ، وإداريين) على حد سواء وتحسين معارفهم .

وعدم تدخل السلطات التنفيذية أو جهات المصالح الأخرى لهو أمر فى غاية الأهمية للمحافظة على حيادية واستقلال القضاء

إن إستقلالية القضاء من حيث : التعيين والترقيات والتأهيل وتحديد الرواتب والإمتيازات والمكافآت ، أمور فى غاية الأهمية لاستقلاله ونزاهة المؤسسات القانونية ، وهى المعيار الأساسى لتوفير الحوكمة الجيدة فى المجتمعات .

إن استراتيجيات الإصلاح القضائى والتشريعى لها دور فعّال فى تطور الفهم والمعرفة نحو طبيعة ديناميكية دور الدولة المعنّية بالتشريع التنظيمى ، كما أن تخفيف التشريعات التنظيمية يعمل على تشجيع الاستثمارات ويسهل للأفراد والمؤسسات التعامل مع الإدارة الحكومية ومؤسساتها المختلفة بفاعلية وكفاية وإنتاجية عالية .

الخلاصـــــة

إن نجاح التنمية الشمولية وإدامتها تتطلب تكامل أدوار مكونات الحوكمة ، من قطاع حكومى وقطاع خاص وقطاع مجتمع مدنى .فأى عنصر من تلك العناصر لا يمكن له منفردا أن يحقق التنمية على مستوى المجتمع بكفاية وفعالية ، كما لا يمكن له أن يستجيب بشكل فعّال وكفء لمتطلبات المواطنين سواء كانت تلك المتطلبات أو الاحتياجات إقتصادية أو سياسية أوإجتماعية أو خدماتية .

ومن هنا تأتى أهمية الحوكمة بمؤسساتها وآليات عملها وفق مميزات وخصائص من الشفافية والمساءلة والتشارك والمشاركة وتأكيد الديمقراطية والعدالة ودولة القانون ، وفق معايير الكفاية والفعالية وبالتركيز على المواطنين فى تحقيق النتائج التى يقيِّمها المواطنون بأنفسهم بشكل كبير .

فالحوكمة تسعى لتحقيق الرفاهية والعدالة والديمقراطية والمساواة وتخفيف حدة المشكلات المجتمعية والإقليمية والعالمية .

حوكمة الشركات

ماذا يقصد بحوكمة الشركات ؟

حوكمة الشركات : **Governance Corporate** عبارة عن مجموعة الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التى تضمن كلا من :

الانضباط. **Discipline**

الشفافية . **Transparency**

العدالة . **Fairness**

ومن هنا يتضح أن الحوكمة تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز فى الأداء عن طريق تفعيل عمل إدارة الوحدة الإقتصادية فيما يتعلق باستغلال الموارد الإقتصادية المتاحة لديها - بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافه الأطراف ذات المصلحة والمجتمع ككل .

وبمعنى آخر فإن الحوكمة تعنى النظام ، أى وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التى تؤثر فى الأداء ، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئولية والمسئول .

---

* مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات فى بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة - أ. د عبدالوهاب نصر على ، أ . د شحاتة السيد شحاتة كلية التجارة جامعة الإسكندرية ٢٠٠٦-٢٠٠٧

نظرة تاريخية

ظهرت الحاجة إلى الحوكمة فى العديد من الإقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية ، خاصة فى أعقاب الإنهيارات الإقتصادية والأزمات المالية التى شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا فى عقد التسعينات من القرن العشرين ، وكذلك ما شهده الإقتصاد الأمريكى مؤخراً من إنهيارات مالية ومحاسبية خلال عام ٢٠٠٢ ، وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الإقتصادية والرأسمالية التى يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة بهدف تحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الإقتصادى ، وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة ، فقد شرعت تلك المشروعات فى البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية، فاتجهت إلى أسواق المال ، وساعد ذلك ما شهده العالم من تحرير للأسواق المالية فتزايد انتقال رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق ، ودفع إتساع

---

* الموقع الإلكترونى للمكتبة الإلكترونية بالمنظمة العربية للتنمية الإدارية – جامعة الدول العربية

(WWW. arado . eg)

حجم الشركات من جهة ، و إنفصال الملكية عن الإدارة من جهة أخرى إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين ، ومن ثم وقوع كثير من الشركات فى أزمات مالية من أبرزها شركات كبرى فى دول جنوب شرق آسيا فى أواخر التسعينات ، ثم توالت بعد ذلك الأزمات ولعل من أبرزها أزمة شركتى إ نرون وورلدكوم * فى الولايات المتحدة عام ٢٠٠١ وقد دفع ذلك العالم للإهتمام بالحوكمة .

فقد ضللت شركة إنرون Enron المساهمين وكل الجهات العاملة بسوق الأوراق المالية ، حيث تم بعلم مديريها الإتفاق مع مراقبى الحسابات بالتلاعب فى التقارير المالية لإخفاء الخسائر وتضخيم الأرباح ، مما أدى إلى إرتفاع أسعار أسهمها فى البورصة . كما استغل مديروها المعلومات الداخلية المتوفرة لديهم ، وقاموا ببيع حصصهم بالشركة لتحقيق أرباح شخصية وذلك قبل أن يدرك باقى المساهمين والعاملين بالشركة الموقف المالى الحقيقى للشركة والأرباح الوهمية المتضخمة .

وتعد شركة (إ نرون) نموذجا صارخا للإخلال بقواعد الحوكمة نتيجة عدم الإلتزام بالشفافية تجاه المستثمرين فى إتخاذ القرار فضلا عن عدم تحمل المسئولة من قبل المديرين وإستغلالهم لنفوذهم ومناصبهم وتحقيق منافع شخصية من خلال التلاعب فى التقارير المالية ، وإهدار حماية حقوق صغار المساهمين .

وما حدث فى شركة إنرون الأمريكية ٢٠٠١ ((كانت من كبرى شركات الطاقة بالولايات المتحدة الأمريكية)) حدث شبيه له فى عدة شركات أخرى أمريكية وأوربية مثل شركة وورلد كوم World Com وشركة زيروكس Zerox

وهى شركات جرى ويجرى إفلاسها . ولا تقتصر الخطورة على إقتصاديات دولة واحدة وإنما تمتد الخطورة إلى اقتصاديات دول العالم الأخرى بفضل العولمة الاقتصادية وتأثيرها على معظم الأسواق المالية العالمية (جريدة الحياة الصادرة بتاريخ ١٢/١/٢٠٠٢) .

مقومة حوكمة الشركات

تنقسم مقومات حوكمة الشركات إلى مجموعتين هما : -

المقومات الخارجية :-

وتشير إلى المناخ العام للإستثمار فى الدولة والذى يشمل على سبيل المثال :
القوانين المنظمة للنشاط الإقتصادى (مثل قوانين سوق المال ، والشركات، طرق تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية ، وإشهار الإفلاس) .
كفاءة القطاع المالى (البنوك وسوق المال) فى توفير التمويل اللازم للمشروعات ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج .
كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) فى إحكام الرقابة على الشركات ، وذلك فضلاً عن بعض الشركات ذاتية التنظيم التى تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التى تضع ميثاق شرف للعاملين فى السوق

* الموقع الالكترونى للمنظمة العربية للتنمية الادارية – جامعة الدول العربية
WWW. arado . eg

مثل : (جمعيات المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة فى سوق الأوراق المالية وغيرها)
بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل : مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتمانى والاستشارات المالية والاستثمارية.
وترجع أهمية المقومات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التى تضمن حسن إدارة الشركة والتى تحد من التعارض بين العائد الاجتماعى والعائد الخاص.

المقومات الداخلية:

وتشير هذه المقومات إلى القواعد والأسس التى تحدد كيفية إتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين :
الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين - والتى يؤدى توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح الأطراف الثلاثة .

الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركـــات*

المساهمون : Shareholders

ويقومون بتقديم رأس المال عن طريق ملكيتهم للأسهم مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم ، ولهم الحق فى اختيار مجلس الإدارة لحماية حقوقهم .

مجلس الإدارة : Board of Directors

يقوم برسم السياسة العامة للشركة ، ويمثل المساهمين ويحافظ على حقوقهم .

الإدارة : Management

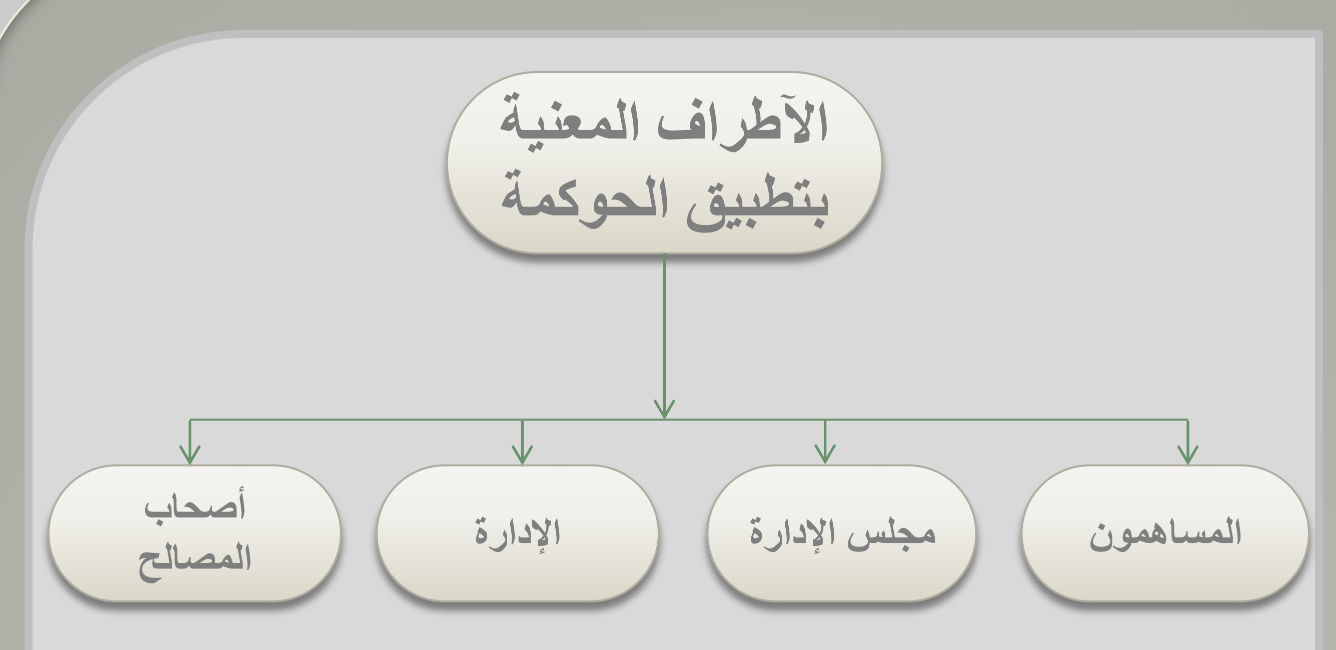
هى المسئولة عن الإدارة الفعلية للشركة ، وتقديم التقارير (الخاصة بالأداء) إلى مجلس الإدارة ، وتعمل على تعظيم أرباح الشركة وزيادتها وتلتزم بالإفصاح والشفافية فى المعلومات التى تنشرها للمساهمين .

---

* مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات فى بيئة الأعمال العربية والدولية والمعاصرة – - أ. د عبدالوهاب نصر على ، أ . د شحاتة السيد شحاتة كلية التجارة جامعة الإسكندرية ٢٠٠٦-٢٠٠٧ .

أصحاب المصالح : Stockholders

وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل : الدائنين والموردين والعملاء والعمال والموظفين .



أهمية الحوكمة بالنسبة
للشركـــات *

تمكّن الحوكمة من رفع الكفاءة الإقتصادية للشركة من خلال وضع أسس للعلاقة بين كل من : مجلس الإدارة والمديريين التنفذيين للشركة والمساهمين فيها .

تساعد الشركات على جذب الإستثمارات الأجنبية والمحلية وزيادة قدرتها التنافسية وبالتالى تحقيق زيادة فى معدلات النمو وتحقيق إستغلال أمثل للموارد تحسين عملية صنع القرار فى الشركات ، وذلك بزيادة إحساس المديرين بالمسئولية ، وإمكانية محاسبتهم من خلال الجمعيات العمومية والمنظمات المدنية .

محاربة أى بادرة فساد داخلى فى الشركات وضمان تحقيق النزاهة و تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن بإستخدام النظم الرقابية الفعالة .

* مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات فى بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة – مرجع سابق

الإفصاح والشفافية وتشمل : توفير المعلومات المناسبة والكافية بدقة حول الوضع المالى للشركة ، وبيان الأهداف وتحديد الملكية والمخاطرالمحتملة وتوضيح وظيفة مجلس الإدارة ومهام الموظفين ووضع تصور لمكافآت أعضاء مجلس الإدارة ودور مراجع الحسابات الخارجى فى المراجعة السنوية المستقلة مجلة البنوك فى الأردن – العدد الثالث / المجلد الخامس والعشرين (إبريل) نيسان ٢٠٠٦

معايير تطبيق الحوكمة

حددت منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية فى عام ١٩٩٩ خمسة معايير لتطبيق الحوكمة تتمثل فى :

حفظ حقوق كل المساهمين :

وتشمل نقل ملكية الأسهم ، وإختيار مجلس الإدارة ، والحصول على عائد فى الأرباح ، ومراجعة القوائم المالية وحق المساهمين أثناء المشاركة الفعالة فى اجتماعات الجمعية العامة .

المساواة فى التعامل بين جميع المساهين :

وتعنى المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة ، وحقهم فى الدفاع عن حقوقهم القانونية ، والتصويت فى الجمعية العامة على القرارات الأساسية ، والاطلاع على كافة معاملات أعضاء مجلس الإدارة ومعاملات المديرين التنفيذين .

الموقع الإلكترونى : المكتبة الإلكترونية للمنظمة العربية للتنمية الإدارية . .WWW arado . eg

دور فعال لأصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالشركة:

وتشمل إحترام حقوقهم القانونية ، والتعويض عن أى إنتهاك لتلك الحقوق . كما تشمل آليات مشاركتهم الفعالة فى الرقابة على الشركة . ويقصد بأصحاب المصالح : ((البنوك و العاملين و حملة المستندات و الموردين والعملاء)).

الإفصاح والشفافية :

ويتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة التى تتعلق بملكية النسبة العظمى من الأسهم وأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين ودور مراقب الحسابات و يجب أن يتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح فى الوقت المناسب ودون تأخير .

مسئوليات مجلس الإدارة :

وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية ، وكيفية إختيار أعضائه ومهامه الأساسية ودوره فى الإشراف على الإدارة التنفيذية.

إن مصر كانت أول دولة عربية يقوم صندوق النقد الدولى بتقييمها عام ٢٠٠١ ، وأكد أنها تطبق ٦٢% من معايير الحوكمة ، ومنذ هذا التاريخ حتى الآن ومصر تمضى فى تطبيق المزيد من قواعد الحوكمة (١)

---

(١) جريدة العالم اليوم الصادرة بتاريخ ١٣/٣/٢٠٠٦

(شكل يوضح معايير حوكمة الشركات)

معايير حوكمة الشركات

- حفظ حقوق كل المساهمين
- المساواه فى التعامل بين جميع المساهمين
- دور أصحاب المصلحة أو الاطراف المرتبطة بالشركة
- الإفصاح والشفافية
- مسئوليات مجلس الإدارة

قواعد حوكمة الشركات

فـى مـصـر*

(نطاق تطبيق هذه القواعد):

تنطبق هذه القواعد فى المقام الأول على الشركات المساهمة المقيدة فى بورصة الأوراق المالية – خاصة التى يجرى عليها تعامل نشط – وكذلك على المؤسسات المالية التى تتخذ شكل الشركات المساهمة .

كما تنطبق على الشركات التى يكون تمويلها الرئيسى من الجهاز المصرفى لما يترتب على التزامها بقواعد الحوكمة من ضمان للدائنين .

ونظراً لأهمية قواعد الحوكمة بشكل عام لكل أنواع الشركات ونظراً كذلك لأن الأشكال الأخرى من الشركات يمكن النظر إليها على أنها فى مراحل أولية تسبق إحتمال قيدها فى بورصة الأوراق المالية أوتسبق طرحها للاكتتاب العام ، فإن من هذه القواعد ، يمكن أن ينطبق على شركات المساهمة المغلقة ، وأيضاً على الشركات ذات المسئولية المحدودة ، وأخيراً على شركات الأشخاص .

ولعل هذا الأسلوب فى التناول ، وإن كان يخرج عن نطاق قواعد الحوكمة فى بلدان أخرى حيث يقتصر نطاقها على شركات المساهمة المقيدة فى بورصات الأوراق المالية والمؤسسات المالية ، إلا أن هـذا

---

* دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية أكتوبر ٢٠٠٥ .

الخروج له ما يبرره فى الحالة المصرية حيث لا تتجاوز نسبة الشركات المقيدة فى بورصة القاهرة والاسكندرية ٢.٥ % من إجمالى الشركات المساهمة المصرية ، ولا يزيد من بين هذه النسبة مايجرى تداول نشط عليه عن عدد محدود من الشركات .

من جهة أخرى فإن التطور الذى يشهده الإقتصاد المصرى وسوق الأوراق المالية على وجه الخصوص فى السنوات الأخيرة يشير إلى أن كثيراً من شركات المساهمة المغلقة سوف يجد طريقه إلى القيد فى بورصة القاهرة والاسكندرية ، مما يجعل من المفيد أن يتنبه المساهمون وإدارة هذه الشركات إلى قواعد الحوكمة تمهيداً وإستعداداً للقيد فى سوق الأوراق المالية .

يتضح مما سبق أن حوكمة الشركات على نحو سليم - لا تعنى فقط مجرد إحترام مجموعة من القواعد وتفسيرها تفسيراً ضيقاً وحرفياً ، وإنما هى ثقافة وأسلوب فى ضبط العلاقة بين ((مالكى الشركة ومديريها والمتعاملين معها)) ، ولذلك فكلما إتسع نطاق من يأخذون بها ؛ كلما كانت المصلحة أكبر للمجتمع بأسره.

حوكمة الشركات فى بيئة الأعمال المصرية

هناك العديد من الإجراءات والممارسات التى تم إتخاذها فى مصر لتدعيم الحوكمة خاصة بعد تطبيق برنامج الإصلاح الإقتصادى فى بداية التسعينات ، ولعل أهم تلك الإجراءات والممارسات تطبيق نظام .
التداول الآلى .
النظام الإلكترونى للتسوية والمقاصة والحفظ المركزى .
إصدار قواعد جديدة لقيد وشطب الشركات لأوراقها المالية.

وفى هذا الصدد أصدر وزير الإستثمار فى أكتوبر ٢٠٠٥ دليلا بقواعد ومعايير حوكمة الشركات بمصر بالقرار رقم ٣٣٢ بهدف تحسين الممارسات الإدارية المالية فى الشركات المصرية وجعلها أكثر قدرة على إجتذاب المستثمرين المصريين والأجانب ويتضمن هذا الدليل القواعد والنظم والإجراءات التى تحقق الحماية والتوازن بين مصالح مديرى الشركات والمساهمين فيها وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها .
*حوكمة الشركات ، د/ محسن أحمد الخضيرى ، الناشر ((مجموعة النيل العربية لسنة ٢٠٠٥)) طبعة أولى .

وتشيرالمعايير التى منحها تقرير حوكمة الشركات فى مصر إلى وجود العديد من الممارسات الإيجابية ، ولكن من ناحية أخرى . هناك عدد من البنود تحتاج إلى تطوير لدرء بعض الممارسات السلبية .

((و بالنسبة للممارسات الإيجابية فى مصر نجد أن القانون يكفل الحقوق الأساسية لحملة الأسهم : كالمشاركة فى توزيع الأرباح ، والتصويت فى الجمعيات العمومية ، والإطلاع على المعلومات الخاصة بالشركة . ويحمى القانون المصرى حقوق أصحاب المصالح من حملة السندات والمقرضين والعمال ، كما أن معايير المحاسبة والمراجعة المصرية تتسق مع المعايير الدولية ، أما الممارسات السلبية فهى ترتبط بدرجة الإفصاح أو التعتيم عما يتعلق بالملكية الفكرية ، والإدارة ، وكذا هياكل الملكية الصريحة والمستترة أو المتداخلة ، ومكافأت مجلس الإدارة ، و أيضا المعلومات المالية وغير المالية (مثل عوامل المخاطر المحتملة) ، و يجب تدعيم ممارسات المحاسبة والمراجعة السليمة ، ومن الأمور الهامة تطوير ممارسات مجالس الإدارة بالشركات وتدعيم وتشجيع ممارسة حملة الأسهم لحقوقهم المكفولة .

ولا يقتصر دور الحوكمة على وضع القواعد والقوانين ومراقبة تنفيذها فقط ولكن ؛ أيضا يمتد ليشمل توفير البيئة اللازمة لدعم مصداقيتها وهذا لا يتحقق إلا بالتعاون بين كل من الحكومة والسلطة الرقابية والقطاع الخاص والفاعلين الآخرين بما فيهم الجمهور.

الخاتمـــــة

تحقيق العائد من الحوكمة يتوقف على

إعتناق فكر وفلسلفه الحوكمة

التطبيق الفعلى وليس الشكلى لقواعد الحوكمة

المراجــع

الحكمانية Governance - قضايا وتطبيقات : د . زهير عبد الكريم الكايد – عمان ٢٠٠٣ .
مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات فى بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة – أ . د / عبد الوهاب نصر على ، د . شحاتة السيد شحاتة – كلية التجارة جامعة الأسكندرية (٢٠٠٦- ٢٠٠٧).
حوكمة الشركات د. محسن أحمد الخضيرى ، الناشر: مجموعة النيل العربية ٢٠٠٥ ط . أولى .
الموقع الإلكترونى للمكتبة االإلكترونية بالمنظمة العربية للتنمية الإدارية – جامعة الدول العربية WWW. arado . eg .
دليل قواعد وحوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية الصادر بقرار وزير الاستثمار (رقم ٣٣٢) أكتوبر ٢٠٠٥ .
تحديات التغيير والإدارة الجديدة للإدارة الحكومية (مركز إعداد القادة للقطاع الحكومى الحكومى)
جريدة العالم اليوم الصادرة بتاريخ :
١٣/٣/٢٠٠٦
جريدة الوفد الصادرة بتاريخ - ٢٠ /٥/٢٠٠٦

جريدة الأهرام الصادرة بتاريخ
١١/٩/٢٠٠٦
مجلة البنوك فى الأردن – العدد الثالث – المجلد الخامس والعشرين / (إبريل) نيسان - عمان ٢٠٠٦ .
جريدة الحياة الصادرة بتاريخ
- ١٢/١/٢٠٠٢ .

الأستاذة / فايقة نور الدين
كبير باحثين يإدارة دراسات وبحوث التنمية الإدارية

الأستاذة / إيمـان النحاس
باحث ثالث بإدارة دراسات وبحوث التنمية الإدارية

الأستاذة / فاتن إبراهيم
باحث ثالث بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار

الإشراف المباشر
الأستاذة / أمانى محمد محمد
(وكيل مديرية التنظيم والإدارة)

الإشراف العام
الأستاذة / مهى محمد رشاد
(مدير مديرية التنظيم والإدارة)